

15

Connaissez-vous la TAD ?

« Celui qui veut réussir trouve un moyen.
Celui qui ne veut rien faire trouve une excuse. » – Proverbe

Vous êtes-vous déjà demandé ce qui pousse réellement les gens à faire de leur mieux ? Entrez dans la théorie de l'autodétermination (TAD) : c'est comme la sauce secrète derrière la motivation. Développée par les psychologues Edward Deci et Richard Ryan, la TAD explore nos besoins innés d'autonomie, de compétence et d'appartenance.

- **L'autonomie** : avoir des choix et avoir le sentiment de contrôler son propre destin.
- **La compétence** : quand vous vous sentez capable et efficace dans ce que vous faites.
- **L'appartenance sociale** : consiste à se sentir connecté aux autres et à entretenir des relations significatives.

Vous vous demandez peut-être quel besoin est le plus important. Eh bien, les trois besoins sont essentiels pour rester motivé. Lorsque les trois sont satisfaits, c'est comme décrocher le jackpot sur une machine à sous : les gens se sentent plus engagés, créatifs et heureux.

Mais selon leur personnalité, leurs expériences de vie et ce qui se passe dans leur vie, les gens peuvent se concentrer davantage sur un ou deux de ces besoins. Par exemple :

- Certaines personnes pourraient accorder plus de valeur à l'autonomie, s'épanouissant dans des environnements où elles ont beaucoup de contrôle et d'indépendance.
- D'autres pourraient prioriser la compétence, se sentant plus motivées lorsqu'elles maîtrisent de nouvelles compétences et atteignent des objectifs.
- L'appartenance sociale peut être particulièrement importante pour celles qui tirent beaucoup de motivation des connexions sociales et des relations de soutien.

Ou encore, cela peut être une combinaison des trois avec l'un en tête et les deux autres juste derrière. Sur cette note, écoutons la conversation entre Roxanne et Roger. Essayez de découvrir quels sont les besoins primaires de Coco, Roger et Roxanne.

Roxanne : Hé, Roger, est-ce que Coco t'a dit qu'elle cherchait un autre emploi ? Elle m'a dit qu'elle est déçue de son emploi actuel. Tout allait bien jusqu'à ce qu'un nouveau patron arrive. Depuis, elle peut à peine prendre des décisions. Il veut tout contrôler. Il n'y a plus de flexibilité. Elle dit qu'elle se sent piégée dans son poste bien qu'elle ait plus que les compétences nécessaires pour effectuer son travail. Elle a démontré sa compétence à de nombreuses reprises et elle trouve qu'on lui retire ça.

Roger : Elle n'a rien mentionné, mais je suppose que chaque emploi a ses aspects positifs et négatifs, et il faut équilibrer les deux. Par exemple, je me sens très libre dans mon travail. Je peux faire tout ce

qu'il faut pour résoudre un problème, et tant que mes actions correspondent à mes compétences et mes capacités, personne n'intervient. Je suis dans le même poste depuis cinq ans et je suis devenu très bon dans ce que je fais. Comparativement à mes débuts, je me sens beaucoup plus compétent. Quant aux aspects négatifs, je suis isolé de mes collègues et je dois dire que ça m'ennuie.

Roxanne : Ah, se sentir isolé, c'est difficile. En fait, pour moi, la partie la plus intéressante est la relation que j'ai avec mes collègues. Je n'ai jamais vécu quelque chose de similaire dans une autre entreprise. Tout le monde est si amical et toujours prêt à aider. Il y a une vraie atmosphère de camaraderie. Je me sens tellement confiante et rassurée. En fait, mes collègues sont devenus mes amis. Quant aux inconvénients, on me demande parfois de faire des choses pour lesquelles je ne suis pas formée. C'est une position dans laquelle il est très difficile d'être.

Cette brève conversation nous montre que chacun de nous a des sources de motivation principales différentes, comme l'indique leur focalisation. Quels sont, selon vous, les besoins satisfaits et insatisfaits de Coco, Roger et Roxanne ? Quelles actions leur chef devrait-il prendre en réponse à ces situations ? Notez vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

La TAD souligne l'importance de la motivation intrinsèque – la motivation interne qui découle de l'autonomie, de la compétence et des relations plutôt que des récompenses ou des pressions externes. Cette motivation interne favorise une créativité, une persévérance et un engagement plus profonds dans les tâches et les objectifs.

Les idées de la TAD ont influencé divers domaines, de l'éducation et de la psychologie du travail au développement personnel et aux soins de santé. À l'Université du Québec à Montréal (UQAM), un chercheur notable qui étudie la TAD est le D^r Jacques Forest. Lui et son équipe ont apporté d'importantes contributions dans ce domaine et, dans son dernier livre coécrit, *The ABC of Work Motivation*, il prodigue des conseils pratiques sur la façon d'appliquer la TAD et de favoriser la motivation intrinsèque de vous-même et des autres.

Maintenant, pourquoi les leaders devraient-ils se soucier de la TAD ? Voici le *scoop* : lorsque les leaders comprennent ces besoins humains fondamentaux et les soutiennent, la magie opère. Les gens deviennent plus motivés et engagés dans leur travail. Il ne s'agit pas de balancer des carottes ou de faire claquer le fouet, il s'agit de favoriser un environnement dans lequel les gens se sentent valorisés et responsabilisés. Pensez-y : ne préféreriez-vous pas travailler pour un patron qui vous fait confiance pour prendre des décisions, vous aide à développer vos compétences et favorise un sentiment d'appartenance au sein de l'équipe ?

Mais voici une autre tournure : les leaders doivent appliquer la TAD à eux-mêmes. Pourquoi ? Lorsque les leaders sont motivés, ils transmettent cette énergie à leur équipe. Ils deviennent des modèles d'autonomie en prenant des décisions réfléchies et en donnant aux autres les moyens de faire de même. Leurs compétences transparaissent à mesure qu'ils s'améliorent continuellement et recherchent l'excellence. Et leur sentiment d'appartenance favorise des liens solides au sein de l'équipe, créant un environnement de soutien et de collaboration.

Voici ce que les leaders peuvent faire pour appliquer la TAD :

- Donner aux membres de leur équipe une certaine marge de manœuvre pour faire des choix et s'approprier leur travail ;

- Les encourager à relever des défis et à développer leurs capacités, car c'est ainsi que les compétences grandissent ;
- Ne pas oublier la touche humaine : créer des occasions permettant aux gens de se connecter, de collaborer et d'établir des relations. Qu'il s'agisse d'activités de consolidation d'équipe, de contrôles réguliers ou simplement d'un véritable intérêt pour leur bien-être, ces petites choses comptent pour beaucoup.

Votre défi de 3 jours

Cet exercice vous invite à évaluer et à renforcer votre sentiment d'autonomie, de compétence et d'appartenance en utilisant les principes de la TAD. Il nécessite une certaine planification. Assurez-vous de choisir des jours où vous avez l'occasion d'évaluer et d'appliquer ces principes, que ce soit au travail ou dans votre vie personnelle. Prenez des notes dans votre journal d'apprentissage pour toutes les parties de l'exercice.

Jour 1

Aujourd'hui, vous évaluerez vos besoins en matière de la TAD en réalisant et en notant :

1. les situations où vous vous sentiez maître de vos décisions et de vos actions ;
2. des situations dans lesquelles vous manquiez d'autonomie ou vous sentiez contraint ;
3. les tâches ou activités pour lesquelles vous vous sentiez compétent et efficace ;
4. les domaines dans lesquels vous vous sentiez incertain ou manquiez de confiance ;
5. des moments où vous vous êtes senti connecté et soutenu ;
6. des moments où vous vous êtes senti isolé ou déconnecté.

Pour chacun d'eux, évaluez leur impact sur votre niveau de motivation sur une échelle de 1 à 10 et expliquez votre score.

Jours 2 et 3

Ces jours-là, vous appliquerez les principes de la TAD comme suit :

1. Choisissez une tâche ou une activité où vous pouvez augmenter votre sentiment de contrôle. Déléguez, fixez vos propres délais ou choisissez votre approche.
2. Sélectionnez un défi qui correspond à vos objectifs. Décomposez-le en tâches plus petites et créez un plan pour y parvenir. Suivez vos progrès et célébrez les petites réalisations.
3. Participez à au moins une interaction significative avec une autre personne. Planifiez des discussions autour d'un café, rejoignez une activité de groupe ou contactez un collègue ou un ami.

Pour chacun d'eux, évaluez leur impact sur votre niveau de motivation sur une échelle de 1 à 10 et expliquez votre score.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment le fait de vous concentrer sur l'autonomie, la compétence et les relations a-t-il eu un impact sur votre motivation au cours des trois derniers jours ?
2. Quels ont été les défis que vous avez rencontrés dans l'application des principes de la TAD pour renforcer votre motivation ?
3. Parmi les trois besoins, lequel est le plus fort pour vous ? Le moins important ? Comment reconnaissez-vous cela, et quelle est l'importance de le savoir pour vous en tant que personne et en tant que leader ?
4. Quelles leçons plus larges avez-vous apprises et pouvez-vous appliquer pour encadrer les autres ?

Plan d'action

Décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez à partir de demain pour améliorer votre motivation. Indiquez comment chaque action s'aligne sur les principes de la TAD (autonomie, compétence, appartenance sociale) et pourquoi vous pensez qu'elle renforcera votre motivation.

Suivi de la discussion entre Roger et Roxanne sur leurs propres motivations ainsi que celles de Coco :

- Coco accorde une grande valeur à l'autonomie et à la compétence. Elle souhaite avoir le contrôle sur ses actions, utiliser ses compétences déjà démontrées et ne pas être dirigée sans pouvoir donner son avis dans les décisions.
- Roger donne la priorité à l'autonomie : il désire la liberté de mener son travail comme il l'entend. La compétence est également cruciale pour lui : il souhaite être hautement efficace dans son rôle. Cependant, il se sent isolé de ses collègues et perçoit un environnement compétitif, ce qui laisse son besoin de relation insatisfait.
- Roxanne accorde une grande valeur à l'appartenance. Elle entretient de bonnes relations avec ses collègues, les trouve amicaux, solidaires, et aime l'atmosphère positive. Elle considère ses collègues comme des amis. De plus, elle accorde de l'importance à la compétence, mais a rencontré des défis lorsqu'on lui a demandé d'accomplir des tâches au-delà de ses capacités actuelles, ce qui indique un besoin de formation supplémentaire.

Notez bien : ce dialogue et ce suivi sont une version modifiée d'une étude de cas intitulée « Avantages et inconvénients en milieu de travail », développée par le D^r Jacques Forest et Claude C. Lamontagne. Ils ont été inclus dans ce manuel avec la permission du D^r Jacques Forest.